

2 Revisão da literatura

Este capítulo apresenta os pontos mais relevantes sobre a indústria do futebol, as principais escalas para medir a identificação e comprometimento do fã com seu time de preferência e, também, os aspectos mais relevantes da literatura sobre inovação, bem como de suas características e barreiras para difusão.

Inicialmente, apresenta-se o atual cenário da indústria do futebol no Brasil e as diferentes visões desta indústria que possui diversos atores.

Posteriormente, apresenta-se a escala SSIS – *Sport Spectator Identification Scale* e seu embasamento teórico. Para efeito de comparação, também se apresenta alternativa para medir o comprometimento do fã com o time com a escala PCT – *Psychology Commitment to a Team*.

Por fim, o capítulo aborda a teoria sobre inovação, apresentando as principais características (vantagem relativa, complexidade, compatibilidade, observabilidade, testabilidade) e barreiras (risco financeiro e barreira de valor) para uma maior difusão de uma ideia inovadora.

2.1 Futebol: esporte e negócio

O esporte é reconhecido como fenômeno social (GROVE; DORSCH; HOPKINS, 2012) e tem tido a cada dia papel mais relevante na vida das pessoas. Além disso, o esporte apresenta um grande crescimento como indústria, com estimativas de gerar US\$ 1 trilhão em termos de negócios em 2013 (Exame, Maio/2013). O marketing esportivo trata da aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação com o esporte. (MORGAN, 2008).

A indústria do futebol no Brasil movimenta cerca de US\$ 2,5 bilhões. (LEONCINI, 2001), no entanto há evidências empíricas de que historicamente o setor tem sido culpado pelo que Theodore Levitt chamou de “miopia de marketing” ou uma “falta de previsão” nos empreendimentos de marketing

(SOARES, 2007). Apesar disso, os vinte maiores clubes da primeira divisão do futebol Brasileiro apresentaram nos últimos oito anos um crescimento de 287% em suas receitas gerando um total de R\$3.1 bilhões de receita no último ano de 2012. Ao todo estão sendo investidos R\$7.1 bilhões de reais em novos estádios para a Copa do Mundo e que depois estarão a serviço dos clubes brasileiros (Exame, Maio/2013).

Apesar dos números sugerirem um cenário muito positivo para o futebol brasileiro, a realidade é que a maioria dos clubes ainda vive endividada e dependente das cotas de patrocínio da televisão. O esporte que é considerado profissional desde 1933, ainda é comandado de forma amadora no país e está muito longe em termos de faturamento das principais ligas de futebol da Europa e dos principais esportes nos EUA. A NFL (*National Football League*), a liga de futebol profissional dos Estados Unidos, é a maior liga de esportes do mundo com um faturamento de R\$17.6 bilhões de reais (Exame, Maio/2013). Em seguida, aparecem as outras ligas de esportes profissionais americanas, a MLB (*Major League Baseball*) com R\$13.6 bilhões, a NBA (*National Basketball Association*) com R\$7.4 bilhões e ainda a NHL (*National Hockey League*) com R\$6.7 bilhões. Apenas em quinto lugar surge a primeira liga fora dos Estados Unidos, que é a *Premiere League*, a liga do campeonato inglês, com valor de R\$6.5 bilhões. O campeonato brasileiro aparece bem atrás de todas as ligas estrangeiras com faturamento de R\$2.4 bilhões (sem incluir a receita da venda de jogadores).

Uma das maneiras de se entender a indústria do futebol está na tipologia proposta por Westerbeek e Smith (2003, p.89) apud SOARES (2007). Eles sugerem que a indústria esportiva esteja dividida em três principais segmentos:

- Mercadorias – Empresas que produzem equipamentos, materiais esportivos, produtos licenciados. Exemplos de empresas: Nike, Adidas e Reebok.
- Consultoria – Empresas que prestam serviços em consultoria, administração, medicina esportiva dentre outras. Exemplos de Empresas: IMG e Octagon.
- Serviços Esportivos – Organizações que oferecem o esporte como seu produto final.

Este último segmento pode ser dividido ainda em três categorias:

- Espectáculo – Organizações que geram receitas direta, ou indiretamente provenientes dos espectadores. Nessa categoria, os atletas são profissionais e exemplos de participantes são clubes e Ligas Esportivas.

- Participantes – Entidades que provém oportunidades para as pessoas se engajarem em atividades esportivas, em uma base não profissional, como clubes amadores, escolas de ginástica e comunidades esportivas.

- Híbrido – Organizações oferecem uma mistura das categorias acima descritas: espetáculo e participantes. Exemplos desse caso são órgãos governamentais que desenvolvem participação em massa e promovem atletas que podem se destacar em nível de elite.

Outra visão sobre indústria futebolística divide segundo AIDAR *et al.*(2000) a estrutura do futebol da seguinte maneira:

- i) Mercado Produtor;
- ii) Mercado Consumidor;
- iii) Mercado Intermediador (Revenda e Industrial).

Nesta visão de Aidar *et al.*(2002), o mercado consumidor também consome do Mercado Intermediário de Revenda (TV e empresas licenciadas) e do Mercado Intermediador Industrial (Empresas de Marketing Esportivo). Por fim, o Mercado Intermediário de Revenda e o Mercado Intermediador Industrial interagem com o Mercado Produtor, via operações de venda de direitos de transmissão e operações de serviços de marketing, respectivamente.

Outra perspectiva sobre a estrutura do futebol mostra que o desempenho de um clube pode ser entendido pela característica da indústria (estrutura e comportamento) e pela estratégia desse clube (LEONCINI, 2001). Essa análise foi feita por Szymansky e Kuypers (1999), identificando fatores críticos que poderiam explicar a lógica do negócio futebol:

- i) Desempenho Esportivo – Desempenho do time no campeonato;
- ii) Lucro Operacional – Diferença entre receitas geradas pelo clube e suas despesas totais, antes do Imposto de Renda;
- iii) Gasto com Salários – Gastos com salários, principalmente com o departamento técnico (jogadores, treinadores, preparadores, etc.);
- iv) Resultado de Transferência de jogadores – resultado financeiro da exploração do mercado de jogadores

Para Brunoro e Afif (1997), o futebol brasileiro “dentro das quatro linhas” é incontestável, no entanto, este mesmo futebol, é contestado “fora de campo”, principalmente no que se refere à gestão (saúde financeira das organizações, falta de capacidade técnica dos gestores, etc..) e organização das federações (calendários mal elaborados, péssimas condições dos estádios, etc..) e dos clubes.

Atualmente, de acordo com Leoncini (2001), os clubes de futebol profissional passam por um momento de transição, como resultado de um processo histórico da evolução do setor esportivo no Brasil e no mundo. O futebol brasileiro enfrenta a mais grave crise financeira de sua história. Alguns fatores contribuíram para isso: em 1998, a lei Pelé tirou dos clubes a propriedade sobre os jogadores, cortando a principal fonte de renda de muitos deles. Mais tarde, em 2003, outra lei tornou obrigatória a publicação de balanços por parte dos clubes; o Fisco e a Previdência passaram a reforçar a vigilância sobre a contabilidade dos clubes, obrigando os clubes a prestarem contas e equilibrar receitas e despesas. (SOARES, 2007).

Há evidências empíricas (SOARES, 2007) de que historicamente o setor tem apresentado sintomas que demonstram sua ineficiência:

- Foco na produção e na venda de bens e serviços, em vez de na identificação e satisfação de necessidades e desejos dos consumidores e dos mercados;
- A vitória sobrepõe os erros de gestão que possam ter acontecido no passado;
- Foco equivocado nos investimentos de curto prazo, como patrocínio (prática comum no Brasil), em vez de longo prazo em pesquisa e marketing de relacionamento.

2.1.1

Programa sócio torcedor

Buscar a lealdade de consumidores através de programas de fidelização não é algo exatamente novo. Programas de lealdade representam um importante papel na estratégia de marketing do gerenciamento da relação com clientes em várias indústrias como companhias aéreas, hotéis, varejo e serviços financeiros (ZHANG; BREUGELMANS, 2012). Programas de lealdade são definidos como programas de longo prazo que permitem consumidores acumular alguma forma de

monetização (pontos ou milhas, por exemplo) como reconhecimento do uso constante de determinado serviço, algo que pode ser resgatado posteriormente na forma de uma recompensa financeira (LIU; YANG, 2009). Estudos recentes demonstraram que a maneira como os programas de lealdade são desenhados tem um papel crítico na sua eficácia (LEENHEER *et al.*, 2007).

Uma das peculiaridades do torcedor-consumidor de futebol é a de que, diferente de outras indústrias, seu relacionamento com o clube é duradouro apesar do serviço oferecido não ser dos melhores, como, por exemplo, a falta de títulos, desconforto e insegurança nos estádios. Essa é uma relação emocional que é convertida em relação comercial e uma comprovação está descrita em um dos cases mais conhecidos do futebol, o clube Manchester United, que, por ter uma reputação superior aos outros clubes ingleses, mantinha uma liderança no ranking de média de público em seus jogos, mesmo sem conquistar títulos na década de 1990 (SZYMANSKI; KUYPERS, 1999). Desta forma, programas de sócio de clubes de futebol tem sido mais do que uma forma de aumentar a lealdade ao clube, como em outras indústrias já que neste caso a lealdade já é algo intrínseco na relação com o clube, é uma forma de monetizar e aumentar as receitas do clube com seus torcedores.

Nos últimos anos, os clubes brasileiros tem percebido a importância do torcedor como fonte de receita e junto com o apoio do programa “Movimento por Futebol Melhor” em parceria com grandes empresas de consumo. Os chamados Programas Sócio Torcedor tem sido um dos pilares de crescimento e da estratégia dos clubes para aumentar suas receitas e se fortalecer no longo prazo.

O Programa Sócio Torcedor trata-se de um serviço criado pelos clubes, no qual o torcedor comum pode se tornar sócio do clube contribuindo com uma mensalidade, através da qual ele terá, entre outros benefícios, desconto ou ingressos gratuitos para os jogos dependendo do plano de cada clube. É importante distinguir que o sócio torcedor, diferentemente do sócio proprietário, que geralmente faz um investimento muito maior na compra de um título de propriedade do clube, não tem acesso às instalações do clube.

No entanto para entender mais sobre o Programa Sócio Torcedor, é válido revisar a noção jurídica de torcedor, que segundo Bem e Ramos (2009), trata-se de “toda pessoa que aprecie, apoie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do país e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva”.

Em 2003, foi criado o Estatuto de Defesa do Torcedor, através da Lei Federal 10.671 – que deu a responsabilidade objetiva às entidades esportivas que organizam as competições e jogos o dever de proteger os que vão aos eventos organizados por estas entidades. Porém, como toda relação comercial, é vital o suporte jurídico que garanta os direitos e deveres de ambas as partes nesta relação. Neste caso, segundo Melo Filho (2004), há que se distinguirem dois tipos de sócios:

- Sócio de uma sociedade comercial
- Sócio de uma sociedade civil (no caso das entidades esportivas)

Melo Filho (2004) esclarece que ao segundo, sócio de uma sociedade civil, não lhe compete lucros nem perdas, como é o caso de um sócio de uma sociedade limitada ou anônima. Por último, o Estatuto de Defesa do Torcedor, reconhece a figura do sócio torcedor, dando-lhe direito mais restrito que os demais sócios (GOMES, 2011), sendo legítimo fazer promoções com os torcedores mais fiéis. Importante ressaltar também que o Programa Sócio Torcedor, não é o único programa de relacionamento entre torcedor e clube. Em uma rápida busca nos sites dos clubes podem ser vistos programas como canal próprio de TV, rádio próprio do clube, loja virtual, assinatura de revista periódica entre outras formas de relacionamento.

Os clubes brasileiros parecem ter entendido o que muitos clubes da Europa e Estados Unidos de futebol e outros esportes já sabem há muito tempo, que a relação duradoura com os clientes é base das fontes de receita da organização (SILVA, 2006). A grande inspiração para o Programa Sócio Torcedor no Brasil vem da Europa, onde o grande ícone em termos de gestão de clube é o time do Manchester United, da Inglaterra. A visão estratégica e de longo prazo do Manchester United está baseada em três grandes pilares: controle salarial, maximização das receitas e gestão de arenas (LEONCINI, 2000). O segredo foi a mudança da cultura tradicional da administração – acabando com a pirataria e com os pequenos negócios de franchising e passar a tratar o fã como consumidor. Quanto ao estádio, nova visão deu origem ao que podemos chamar de gestão da arena multiuso. Seu estádio gera receita o ano todo (e não apenas nos dias de jogos) através de diversos tipos de serviços, como restaurantes, camarotes e lojas de produtos com a marca do clube.

No Brasil, em 2013, um movimento chamado “Movimento por um Futebol Melhor” foi inaugurado com o objetivo de alavancar os Programas de Sócio Torcedor dos clubes, por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas aos participantes. No entanto, estes programas ainda se mostram deficientes na busca dos clubes por receitas cada vez maiores, e que possa ser um item importante na construção de uma equipe competitiva (SportTV, 27/09/2013).

Ainda com a com a inauguração de alguns dos novos estádios para a Copa do Mundo, a expectativa era de que finalmente uma maior profissionalização e cuidado no tratamento com o torcedor chegasse ao país. No entanto, o que se viu foi torcedores reclamando principalmente do aumento dos ingressos, que atingiu 31.5% (PLURI, 2013) em 2013, o maior desde 2002. Este aumento foi impulsionado a partir da segunda metade do ano após a inauguração dos novos estádios. Ainda nos últimos 10 anos houve uma escalada do valor dos ingressos em mais de 400%, com o ingresso médio saindo do valor de R\$10.13 em 2003 para R\$45.10 em 2013 (PLURI, 2013).

Apesar deste aumento do valor dos ingressos, ou por causa disso, o número de associados do Programa Sócio Torcedor aumentou no país significativamente no último ano. De janeiro de 2013 até agora, segundo dados do Movimento por um Futebol Melhor (2014), o número de clubes participantes passou de 15 para 45 times. Antes do programa, os clubes, somados, tinham 158 mil sócios. Agora, são 700 mil. Além disso, a iniciativa gerou mais de R\$ 100 milhões aos clubes, com a adesão de novos associados. No total, 14 empresas de diversos segmentos integram o projeto. Juntas, elas concederam mais de R\$ 25 milhões em descontos aos sócios torcedores.

O Sport Club Internacional de Porto Alegre é o líder no número de sócios torcedores (Tabela 2.1) com um total de mais de 100.000 torcedores.

Tabela 2.1 – Torcedômetro
Fonte: Futebolmelhor.com.br / Fevereiro/2014

RK #	Clube	Sócios	RK #	Clube	Sócios
1	Internacional	113,736	11	Fluminense	21,733
2	Grêmio	75,312	12	São Paulo	20,635
3	Flamengo	63,652	13	Sport	20,517
4	Cruzeiro	54,863	14	Vasco da Gama	13,407
5	Santos	54,271	15	Botafogo	11,190
6	Corinthians	42,823	16	Grêmio Osasco	9,919
7	Palmeiras	37,317	17	Joinville	9,228
8	Atlético-MG	27,924	18	ABC FC	7,653
9	Bahia	22,869	19	Ceará	7,554
10	Sport	22,190	20	Figueirense	7,327

No entanto, não é apenas de casos de sucesso que vive o Programa Sócio Torcedor. Também há problemas, como o caso do São Paulo Futebol Clube, uma referência de profissionalismo no país, que chegou a ter o maior programa do país com sessenta mil associados em 2010, na ocasião do tricampeonato brasileiro do clube. No entanto, atualmente, o clube é apenas o 12º da lista com um pouco mais de vinte mil associados. Além de problemas técnicos, o programa tem sido acusado de ser usado politicamente, quando se enviou, em nome do programa, e-mail de uma torcida organizada atacando um dos candidatos da oposição à presidência do clube (REIS, 2013)

Há ainda o caso do programa do Clube de Regatas Flamengo, que apesar de ser visto como um grande sucesso devido ao seu grande número de associados. Apesar do número expressivo de sessenta e três mil associados, o programa tem uma visão pautada apenas do ponto de vista de varejo em aumentar o número de sócios, uma vez que o único benefício palpável do programa é a preferência para a compra de ingressos e o grande crescimento do número de sócios só aconteceu por conta da classificação do clube para a final da Copa do Brasil em 2013. Esta política causou transtornos e insatisfação aos sócios, como se pode perceber no depoimento de um dos sócios num reconhecido site de reclamações na internet:

“Não recomento que assinem o Programa Sócio Torcedor do Flamengo, pois até hoje (mais de dois meses) o meu cartão de Sócio torcedor não chegou à minha residência e a cobrança foi efetuada em dobro no meu cartão de crédito fui informado que há um problema que está atrasando a entrega de cartões,

contudo é informado que posso retirar os ingressos em um dos pontos de Venda. Só que o objetivo de assinar o programa foi ter comodidade de poder comprar antecipadamente pela internet e receber o ingresso creditado em meu cartão sem ter que sair de casa. Mais uma vez terei que faltar o trabalho para retirar o ingresso para assistir a final da Copa do Brasil contra o Atlético PR que ocorrerá no dia 27/11 no Maracanã. Acho um total descaso uma vez que sequer consegue me dar uma data que terei meu cartão ingresso. Além disso, nas vésperas dos jogos fica praticamente impossível falar com o telefone de atendimento do sócio torcedor. (Fico ouvindo musica durante mais de 20 minutos e ninguém atendente)”. (ANÔNIMO, 2013)

Não existe um plano para motivar o torcedor a consumir outros produtos do clube constantemente e a oferta de outros benefícios e serviços no programa do Flamengo. O Programa Sócio Torcedor precisa ser visto como um programa de relacionamento de longo prazo com o torcedor com benefícios exclusivos e intangíveis, e não apenas como uma fonte de receita de curto prazo (BETING, 2013).

O que tem se notado é a falta de conhecimento técnico dos dirigentes ou de assessoria especializada para a criação e gestão do programa nos clubes (AZEVEDO, 2013).

Tudo isso mostra que ainda há uma enorme oportunidade de crescimento para o Programa Sócio Torcedor no país. Comparando os números do Brasil com os de países mais desenvolvidos na profissionalização do futebol, o Internacional, clube com maior quadro social, como já observado, possui 1.3% da sua torcida como sócia, enquanto o Benfica de Portugal que tem o maior quadro social do mundo possui 4% (Detalhe: o tamanho da torcida do Internacional representa praticamente 70% da a população de Portugal). Se por um lado estes números mostram o atraso no desenvolvimento de programas e estrutura para tratar o torcedor como consumidor, por outro lado mostra o potencial para maximizar as receitas dos clubes junto aos torcedores.

2.2 Identificação e comprometimento no esporte

Pesquisadores têm demonstrado recentemente um grande interesse pelo estudo do comportamento de fãs de esporte, contribuindo para um melhor entendimento das motivações para consumo (WANN *et al.*, 2008), segmentação de consumidores (ZHANG *et al.*, 2003) e frequência a eventos esportivos (PEASE *et al.*, 2001). No entanto, um dos campos que tem chamado mais atenção é em relação à identificação e comprometimento com um time (THEODORAKIS; WANN; WEAVER, 2012) e seu impacto nas atitudes e comportamentos do consumidor de esporte.

Tipicamente as duas escalas mais difundidas são a *Sport Spectator Identification Scale (SSIS)* desenvolvida por Wann e Branscombe (1993) e a *Psychological Commitment to Team Scale (PCT)* elaborada por Mahony, Madrigal e Howard (2000).

A SSIS, uma das primeiras escalas desenvolvidas, apresenta uma forte medida psicométrica para medir a identificação em relação a um time (THEODORAKIS; WANN; WEAVER, 2012). Além disso, ela já foi usada em dezenas de estudos e traduzida para vários outros idiomas.

A PCT se baseia no conceito de lealdade (DAY, 1969 apud MAHONY; MADRIGAL; HOVK, 2000) como um construto formado por dois componentes, um comportamental e outro atitudinal, para medir a força do comprometimento de um indivíduo a um time (WANN; PIERCE, 2003).

2.2.1 Escala de identificação do espectador de esporte (*Sport Spectator Identification Scale - SSIS*)

Identificação é um dos fatores críticos que impacta o interesse das pessoas em darem suporte a uma organização, marca ou qualquer grupo e/ou causa de interesse especial através do seu comportamento de consumo (FISHER, 1998).

Pesquisas têm demonstrado que indivíduos que são mais identificados com um time, têm maior probabilidade de frequentar jogos, consumir produtos e sentir mais satisfação com o seu time (MADRIGAL, 1995; WANN; BRASNSCOME, 1993) do que aqueles com menor identificação.

Segundo o estudo seminal de Wann & Brascombe (1993: pag. 3):

“persons who strongly identify with specific sport team, report more involvement with the team, display more ego-enhancing pattern of attributions for the team’s success, have a more positive expectations concerning future team performance, exhibit greater willingness to invest larger amount of time and money in order to watch the team play and are more likely to believe that fans of the team they are identified with possess special qualities”

A escala *Sport Spectator Identification Scale* foi desenvolvida por Wann e Branscombe (1993) de acordo com os autores para identificar a fidelidade e identificação de um indivíduo a um time. Identificação é uma manifestação da identidade social do indivíduo. O indivíduo torna-se membro de um time por acreditar que o sucesso ou fracasso do time pode ser o seu sucesso ou fracasso também (ABSTEN, 2011).

A escala SSIS é uma das mais difundidas na literatura sobre psicologia esportiva e já foi testada em mais de 100 estudos com grande grau de confiança e validação. Além disso, a SSIS já foi traduzida para diferentes idiomas como alemão (STRAUB, 1995), japonês (UEMUKAI *et al.*, 1995), português. (THEODORAKIS *et al.*, 2010) e francês (BERNACHE-ASSOLLANT; BOUCHET; LACASSAGNE, 2007) entre outros.

A escala SSIS possui sete itens onde participantes respondem a uma escala Likert de oito pontos, que vai de 1 (baixa identificação) a 8 (alta identificação). A escala não possui itens apenas relacionados a visão do indivíduo quanto a sua identificação como “*How strongly do you see yourself as a fan of [named team]?*”, mas também inclui itens com a visão de terceiros sobre a identificação do indivíduo (“*How strongly do your friends see you as a fan of [named team]?*”).

Estudos mostraram (WANN; BRASNSCOME, 1993) que há uma consistência do componente Alpha = 0,91 para a escala e que os sete itens estavam claramente avaliando o mesmo construto.

2.2.2

Escala de comprometimento psicológico com time (*Psychological Commitment to Team - PCT*)

A lealdade de seus fãs é uma das grandes vantagens competitivas que uma organização esportiva pode ter, e quanto mais ela conhecer os motivos desta lealdade maior serão suas chances de sucesso (BEE; HAVITZ, 2010). O trabalho de Smith, Patterson, Williams, e Hogg (apud MAHONY; MADRIGAL; HOVK, 2000) também mostrou que fãs com alto grau de comprometimento demonstram uma propensão maior a assistir e frequentar eventos esportivos do seu time, mesmo que isso envolvesse custos inesperados ou acima do previsto, demonstrando que consumidores leais estariam dispostos a incorrer em riscos financeiros para apoiar seu time.

Grande parte das pesquisas sobre lealdade do consumidor foram em duas principais dimensões, uma comportamental e outra atitudinal. Day (1969 apud (MAHONY; MADRIGAL; HOVK, 2000) foi o primeiro a explorar essas duas dimensões da lealdade. Mais tarde, Backman e Crompton (1999) desenvolveram uma matriz para segmentar os diferentes perfis de lealdade num estudo sobre participação em golfe e tênis, onde definiam quatro perfis de lealdade de acordo com seu nível de comprometimento psicológico e comportamento. Os perfis definidos foram: verdadeiramente leal (alto comprometimento e alto comportamento), lealdade latente (alto comprometimento e baixo comportamento), lealdade esporádica (baixo comprometimento e alto comportamento) e não leal (baixo comprometimento e comportamento)

Com objetivo de aprofundar a matriz de Backman e Crompton e expandir seu uso Pritchard, Havitz, and Howard (1999) usaram o construto de comprometimento para explicar as fundações da lealdade do consumidor e desenvolveram a escala PCI (Psychology Commitment Instrument), que segundo seu estudo é uma ferramenta para ajudar a identificar consumidores genuinamente leais.

Com base no trabalho de Pritchard *et al.*, Mahony e Madrigal (2000) desenvolveram então a escala PCT. Os itens da escala foram gerados, pré-testados e validados com três diferentes times esportivos com amostra da Universidade de Oklahoma, Estados Unidos.

2.2.3 SSIS versus PCT

O estudo de Wann e Pierce (2003) examinou a relação entre as duas escalas, SSIS e PCT, e o resultado mostrou que as duas escalas eram altamente correlacionadas, indicando que elas provavelmente estavam avaliando o mesmo construto. Para fins deste estudo, decidiu-se usar a escala SSIS por estar mais difundida na academia e sua aparente simplicidade com apenas 7 itens. Apesar de ambas as escalas terem um alto grau de confiança e já terem sido usadas em diversos outros estudos, aparentemente as duas escalas se limitam a medir a identificação e comprometimento do fã de esporte por uma visão unidimensional. Pesquisas na área de psicologia organizacional já revelaram que o comprometimento com uma organização tende a ser multidimensional e trabalhos na área de esporte recentemente levaram a mesma conclusão (WANN; PIERCE, 2003). Uma escala que contenha uma estrutura multidimensional pode vir a ser um melhor instrumento para prever a reação de fãs torcedores.

2.3 Inovação: Difusão e Resistência

2.3.1 Teoria de difusão da inovação

Inovação não é um tema novo, mas desde que Rogers Everett escreveu seu primeiro artigo em 1958 abordando este conceito e quatro anos mais tarde escreveu seu livro clássico “Diffusion of Innovations” sobre o assunto em 1962, este tema tem se tornado um dos mais ricos em marketing (FLIGHT *et al.*, 2011).

Segundo Rogers (2003, pg. 11), “Inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo. Pouco importa se a inovação é objetivamente algo novo, por ter sido introduzida há pouco tempo, desde que ela seja percebida como realmente uma novidade por seu potencial público. Se uma ideia aparenta ser nova para um indivíduo, então ela é uma inovação”.

Rogers (2003) identificou cinco principais fatores que definiriam as características de uma invasão e que influenciam diretamente na sua adoção ou não, são elas: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, “observabilidade” (observability) e “experimentabilidade” (triability).

Vantagem Relativa:

Vantagem relativa se refere ao grau de ganho ou benefício que um indivíduo irá obter ao adotar uma inovação (FLIGHT *et al.*, 2011), logo a habilidade em comunicar os benefícios de uma inovação está diretamente ligada aos benefícios que o indivíduo percebe na inovação (COMPEAU; MEISTER; HIGGINS, 2007). Indivíduos têm maior propensão a adotar uma inovação na qual eles percebem uma vantagem, do que aquelas na qual eles percebem pouca ou nenhuma vantagem comparada com as alternativas (KULVIWAT *et al.*, 2007).

Estudos sobre aceitação de novas tecnologias também costumam usar o construto utilidade percebida relacionado a vantagem relativa, no entanto Ferreira *et al.* (2014) afirma que apesar de vantagem relativa e utilidade percebida serem construtos conceitualmente relacionados, o primeiro envolve a percepção da inovação em relação a sua precursora, enquanto o segundo descreve a percepção do indivíduo quanto à utilidade da inovação.

Compatibilidade:

Faz parte do grau que o indivíduo enxerga que a inovação é consistente com seus valores e experiências passadas (ROGERS, 2003). A extensão deste

conceito, compatibilidade está relacionada não somente aos valores, mas também as tradições e valores culturais da vida do consumidor (RAM, 1987). Uma inovação é compatível quando há congruência entre a inovação e as pressões e expectativas sociais existentes. É esperado que pessoas da mesma classe social se comportassem de forma similar e participem de atividades comuns. Assim, uma inovação que exija que o indivíduo se comporte de forma diferente do seu grupo pode ser percebida como menos compatível (FLIGHT *et al.*, 2011).

Complexidade:

Complexidade é o grau no qual a inovação é percebida como difícil de entender e usar (ROGERS, 2003). É esperado que o nível de complexidade de uma inovação irá afetar negativamente o processo de difusão (FLIGHT *et al.*, 2011). O construto complexidade está relacionado com o construto “percepção de facilidade de uso” (*perceive ease of use*) usado em modelos de adoção de tecnologia (PORTER; DONTHU, 2006), e que é definido por Davis (1989) como “*the degree to which a person believes that using a particular system would be free of effort*”. Segundo Ferreira *et al.* (2014), acredita-se que a facilidade de uso seja um componente importante para determinar a adoção inicial e o uso contínuo de uma tecnologia.

A literatura apresenta evidências da influência da facilidade de uso sobre a atitude quanto à adoção, tanto de forma direta como indireta. De forma direta, espera-se que quanto mais fácil seja utilizar uma inovação maior seja sua adoção. Já de forma indireta, estudos mostram que inovações que são percebidas como mais fáceis, também são percebidas como mais úteis, o que por consequência aumentaria a atitude do indivíduo quanto à adoção (DAVIS, 1989).

Observabilidade:

Trata-se do grau em que os resultados de uma inovação podem ser visíveis por outros (ROGERS, 2003), ou seja, o quanto os resultados de uma inovação são perceptíveis (FERREIRA, 2010). É esperado que ao longo que o tempo, a pressão para adotar uma inovação aumente, principalmente através da visibilidade que a inovação ganhe com os indivíduos que já a adotaram. Quando se observa outros usando uma inovação, a pressão e senso de urgência para adoção tornam-se maior para aqueles que ainda não adotaram (FLIGHT *et al.*, 2011).

Experimentabilidade:

É o grau em que uma inovação pode ser experimentada por um tempo determinado (ROGERS, 2003), ou antes, de ser adotada (FERREIRA, 2010). Experimentabilidade reflete as oportunidades de experimentar a inovação em si, como também processo pela qual a inovação é introduzida. Independentemente de como será a experiência ao experimentar a inovação, ter a oportunidade de experimentar serve como uma forma de experiência, o que pode influenciar positivamente na adoção da inovação (COMPEAU; MEISTER; HIGGINS, 2007).

Esses construtos seriam então os principais fatores que levariam a uma adoção mais rápida ou mais lenta de uma inovação. Nota-se que esses cinco construtos são subjetivos e dizem respeito às percepções de cada indivíduo a respeito da inovação.

2.3.2 Resistência à inovação

Inovações impõem mudanças ao consumidor (RAM, 1987) e enquanto de um lado as pesquisas mais tradicionais sobre inovação se focam nas características para uma inovação ser bem sucedida, por outro lado outras pesquisas tentam entender as barreiras e como superar a resistência do consumidor a inovação. (ANTIOCO; KLEIJNEN, 2010). Duas grandes categorias de barreiras surgem quando se estuda inovação:

(1) **Barreiras funcionais:** são aquelas relacionadas às consequências da adoção da inovação quanto a uso, valores, riscos.

(2) **Barreiras psicológicas:** barreiras relacionadas a conflitos com o modo pensante anterior do consumidor

Barreiras Funcionais:

Barreira de Uso: Tipicamente consumidores experimentam barreira de uso quando a inovação altera os hábitos e padrão de uso do consumidor. Quanto maior a mudança do hábito do consumidor, maior a resistência à mudança.

Barreira de Valor: Valor tem sido comumente definido como uma relação de custo-benefício. E se uma inovação não oferece valor comparado com as alternativas existentes, então haverá uma resistência para adotar a inovação (KLEIJNEN *et al.*, 2007).

Barreira de Risco: Risco percebido contempla duas dimensões, incerteza e as consequências negativas, para adoção de um novo produto ou ideia. O Risco

percebido é um fator chave para determinar a adoção de uma inovação (KLERCK; SWEENEY, 2007). Dois tipos de risco são particularmente relevantes:

(1) Risco Financeiro

(2) Risco de Performance

Risco Financeiro: Preço e perdas financeiras foram apontados como um dos fatores que influenciam negativamente o processo de decisão do consumidor em relação à inovação, mesmo quando há outros fatores positivos que influenciam a adoção da inovação (ANTIOCO; KLEIJNEN, 2010).

Risco de Performance: Está relacionado ao desempenho da inovação e funções esperadas que se espera que ela desenvolva. Está muito relacionada a produtos tecnológicos (KLEIJNEN *et al.*, 2009)

Barreiras Psicológicas:

Barreira Cultural: Uma das primeiras barreiras psicológicas é a barreira cultural; se uma inovação for contra as crenças, valores e normas de um indivíduo, ele muito provavelmente irá demonstrar resistência em adotar a inovação. Quanto maior o conflito com sua cultura, maior a resistência (RAM, 1989).

Barreira de Imagem: A barreira de imagem está relacionada às consequências sociais da adoção da inovação. O apoio e a aceitação social é um importante fator na adoção de uma inovação. A falta desse apoio pode criar uma resistência para adoção (KLEIJNEN *et al.*, 2009).

2.4

Formulação do modelo conceitual e hipóteses da pesquisa

A revisão da literatura mostra que a identificação com um time é um bom fator para prever o comportamento de consumo de produtos e serviços esportivos relacionados ao time de preferência de um indivíduo (MADRIGAL, 1995; WANN; BRASNSCOME, 1993).

Na seção anterior, os aspectos mais relevantes que influenciam a adoção de uma inovação também foram revistos. Segundo o trabalho de ROGERS (2003), há características fundamentais para que uma inovação possa ser adotada, como vantagem relativa, complexidade, compatibilidade, observabilidade e experimentabilidade. O construto de resistência à inovação (RAM, 1987) que

aborda as barreiras (funcionais e psicológicas) que evitam que o consumidor possa adotar uma nova ideia também foi abordado.

2.4.1 Modelo proposto

O presente trabalho propõe um modelo no qual se possa unificar e testar a relação de dois conceitos: identificação com time e características/barreiras a inovação, dentro da indústria do esporte, particularmente o futebol e, mais especificamente, quanto à adoção ou não dos Programas Sócio Torcedor no futebol brasileiro. O modelo apresentado (figura 2.1) considerou 15 hipóteses, detalhadas a seguir.

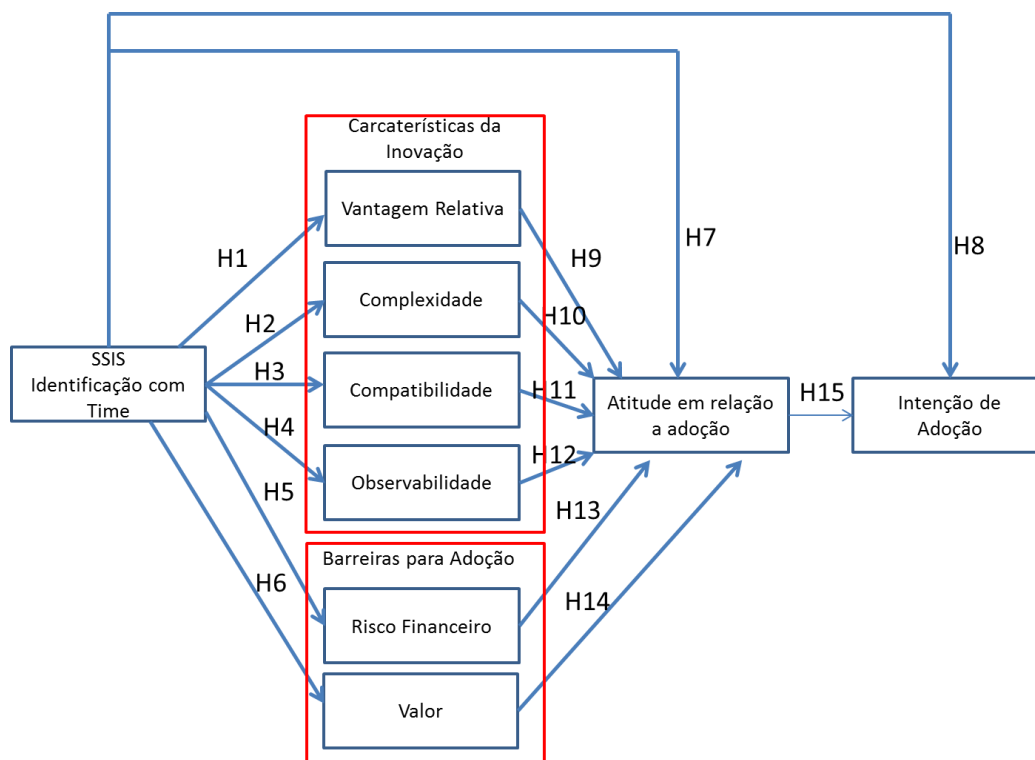


Figura 2.1 – Modelo Proposto
Fonte: Própria

Identificação e características/resistência à inovação

Com base na literatura revista, pode-se sustentar que quanto maior a IDT, maior o envolvimento e o interesse em dar suporte às ações relacionadas à equipe. Portanto também se pode esperar que quanto maior o nível de identificação, mais positiva será a percepção quanto às características de uma determinada inovação proposta pelo time ao seu consumidor e menor será a percepção das barreiras para

adotar tal inovação. Assim resumem-se as hipóteses que relacionam identificação com as características e barreiras da inovação:

Hipótese 1: Uma maior Identificação com time tem efeito direto e positivo na vantagem relativa percebida do Programa Sócio Torcedor.

Hipótese 2: Uma maior Identificação com time tem efeito direto e negativo na complexidade percebida do Programa Sócio Torcedor.

Hipótese 3: Uma maior Identificação com time tem efeito direto e positivo na compatibilidade percebida do Programa Sócio Torcedor.

Hipótese 4: Uma maior Identificação com time tem efeito direto e positivo na Observabilidade percebida do Programa Sócio Torcedor.

Hipótese 5: Uma maior Identificação com time tem efeito direto e negativo no risco financeiro percebido do Programa Sócio Torcedor.

Hipótese 6: Uma maior Identificação com time tem efeito direto e positivo no valor percebido do Programa Sócio Torcedor.

Identificação com Atitude e Adoção

Como abordado anteriormente na revisão da literatura, a identificação com um time é o nível psicológico de atração de um fã de esporte ao seu time favorito. Quanto mais forte for o relacionamento entre uma organização e os seus membros, maior será a vontade dos indivíduos se engajarem para dar suporte à organização. (FISHER, 1998).

Hipótese 7: A identificação com time tem efeito direto e positivo sobre a atitude em relação à adoção ao Programa Sócio Torcedor.

Hipótese 8: A identificação com time tem efeito direto e positivo na intenção de adoção ao Programa Sócio Torcedor.

Características/barreiras à Inovação e Atitude quanto a Adoção ao PST

As características de uma inovação e potenciais barreiras influenciam na taxa de adoção da mesma. Vejamos agora cada um dos construtos relacionados à inovação e suas hipóteses quanto à atitude de adoção.

Existem algumas diferenças entre o marketing de bens e o marketing de serviços, a se destacar: a intangibilidade, a heterogeneidade e a produção e consumo simultâneos. Estas características trazem algumas consequências para o marketing de serviços. Uma delas é que se torna difícil avaliar a qualidade de um serviço, caso o cliente não tenha contato com o serviço, uma vez que a satisfação do cliente dependerá em grande medida daquilo que ocorre em tempo real

(ZEITHAML; BITNER, 2003). Por questões metodológicas, para evitar complexidade no questionário decidiu-se retirar o construto relacionado à experimentabilidade de Rogers (2003), assumindo que as pessoas não teriam como avaliar este construto uma vez que elas não puderam experimentar o serviço, o que tornaria difícil avaliação deste construto para esta pesquisa, podendo influenciar no resultado final.

Vantagem Relativa

Segundo Rogers (2003), indivíduos tem maior probabilidade de adotar uma inovação na qual percebam uma vantagem comparada com as alternativas atuais. Vantagem relativa tem efeito direto na atitude de indivíduos em adotar uma inovação (KULVIWAT *et al.*, 2007).

Hipótese 9: Vantagem Relativa tem efeito direto e positivo sobre a atitude em relação à adoção do Programa Sócio Torcedor.

Complexidade

A Complexidade de uma inovação é inversamente proporcional à taxa de adoção de tal inovação (ROGERS, 2003), logo:

Hipótese 10: Complexidade tem efeito direto e negativo sobre a atitude em relação à adoção do Programa Sócio Torcedor.

Compatibilidade: É o grau em que uma inovação é percebida como consistente com valores, necessidades e experiências passadas do indivíduo. Uma inovação incompatível com os valores e a cultura de um indivíduo pode bloquear sua adoção (ROGERS 2003).

Hipótese 11: Compatibilidade tem efeito direto e positivo sobre a atitude em relação à adoção do Programa Sócio Torcedor.

Observabilidade

Trata-se do grau em que os resultados de uma inovação podem ser visíveis por outros (ROGERS, 2003).

Hipótese 12: Observabilidade tem efeito direto e positivo sobre a atitude em relação à adoção do Programa Sócio Torcedor.

Risco Financeiro

Preço tem sido apontado como fator crítico no processo de decisão do consumidor em relação à adoção de uma inovação, mesmo que haja outros fatores positivos presentes (KLEIJNEN *et al.*, 2009)

Hipótese 13: Risco financeiro tem efeito direto e negativo sobre a atitude em relação à adoção do Programa Sócio Torcedor.

Barreira de Valor

A ausência de valor é citada como um dos maiores impedimentos à adoção de inovação pelos consumidores (Kleijnen *et al.*, 2007; Tornatzky e Klein, 1982).

Hipótese 14: Valor tem efeito direto e positivo sobre a atitude em relação à adoção do Programa Sócio Torcedor.

Atitude quanto a Adoção e Intenção de Adoção

Atitude representa uma avaliação integrada das experiências afetivas e cognitivas em relação a um objeto (CRANO; PRISLIN, 2006). Fortes atitudes em relação a um objeto são estáveis no tempo, são resistentes à persuasão e preveem o comportamento em torno do objeto de estudo.

Hipótese 15: Atitude quanto à adoção tem um efeito direto e positivo na intenção de adotar o PST.